

## VRIJE ARTIKELEN

# Hoe beoordelen topambtenaren veranderingen?

## De bijzondere positie van de Nederlandse topambtenaar

Steven Van de Walle, Stephan Dorsman & Tamara Homan

*Dit artikel toont hoe topambtenaren in tien Europese landen veranderingen in de publieke sector beoordelen op een aantal dimensies, zoals kwaliteit, kostenefficiëntie, ethiek, effectiviteit en de aantrekkelijkheid van de publieke sector als werkgever.<sup>1</sup> Nederlandse topambtenaren worden vergeleken met collega's van negen andere Europese landen. Het onderzoek is gebaseerd op de grootschalige academische COCOPS Top Executive Survey. Voor dit artikel wordt gewerkt met een subsample van 3173 leidende ambtenaren. Resultaten tonen dat topambtenaren in Nederland positief zijn over veranderingen in de kostenefficiëntie en kwaliteit van de dienstverlening, maar zich zorgen maken over de aantrekkelijkheid van de overheid als werkgever en het vertrouwen van burgers in de overheid. Tegelijk zijn Nederlandse topambtenaren het meest positief over veranderingen in de werking van de publieke sector van alle ondervraagde topambtenaren. Enkel voor wat betreft de aantrekkelijkheid van de publieke sector als werkgever scoort Nederland eerder slecht in de Europese vergelijking*

### Inleiding

New Public Management (NPM) is een belangrijke katalysator geweest van hervormingen in de publieke sector. NPM zorgde min of meer voor drie belangrijke veranderingen in de publieke sector: het overhevelen van publieke taken naar de private sector, het inrichten van autonome agentschappen, en het introduceren van private managementtechnieken in de publieke sector. Deze fundamentele veranderingen hebben grote invloed gehad op het denken over de inrichting en werking van ook onze Nederlandse publieke sector, en zijn bovendien vandaag de dag nog zeer actueel te noemen. Intussen zien we in verschillende Europese landen naast NPM-innovaties ook nieuwe hervormingsmodellen geïmplementeerd worden, en heeft de fiscale crisis ervoor gezorgd dat van gevestigde paden wordt afgeweken. Hervormingen hebben vaak een eigen dynamiek, zijn meestal in weinig concrete termen gespecificeerd, en worden meestal slechts beperkt geëvalueerd. In een recente analyse stelden Pollitt en Dan (2011) vast dat er maar weinig grootschalige evaluaties van hervormingen in de publieke sector bestaan die het volledige

1 Het onderzoek dat tot deze resultaten heeft geleid, is gefinancierd door het Seventh Framework Programme van de Europese Unie, onder overeenkomst Nr. 266887 (Project COCOPS), Socio-economic Sciences and Humanities.

spectrum van hervormingen afdekken. Veeleer bestaan er analyses van specifieke deelaspecten van hervormingen.

Een manier om te analyseren hoe hervormingen tot veranderingen hebben geleid, is het aan de topambtenaren te vragen. Immers, topambtenaren bekleden een dusdanig 'hoge' functie waardoor ze een belangrijke rol vervullen als het gaat om majeure veranderingen. Deze benadering is niet zonder risico's, aangezien zij vaak verantwoordelijk waren voor hervormingen, waardoor de evaluaties uiteindelijk hun eigen werk betreffen. Veranderingen enkel en alleen beoordelen op basis van de opvattingen van topambtenaren geeft dus maar een beperkt, en misschien zelfs vertekend beeld (Meier & O'Toole, 2013). Tegelijk zijn topambtenaren bevoorrechte getuigen, met een goed inzicht in wat er zich afspeelt, waardoor hun inzichten cruciaal zijn voor het begrijpen van wat er speelt. Wanneer uit hun opvattingen zeer negatieve of positieve beelden naar voor komen, of wanneer er grote verschillen te vinden zijn tussen individuele opvattingen, tussen organisaties, of tussen landen, dan zegt dit iets over reële trends binnen de publieke sector. Opvallend genoeg echter is de vraag hoe topambtenaren hervormingen beoordelen in termen van verbetering of verslechtering van prestaties van de publieke sector, slechts beperkt empirisch onderzocht. Natuurlijk is er wel onderzoek gedaan naar 'de topambtenaren' *an sich*, zoals kenmerken betreffende de persoon, achtergrond van de topambtenaar (zie onder andere: Rosenthal & Van Schendelen, 1977; Van der Meer & Roborgh, 1993; Noordegraaf, Ringeling & Zwetsloot, 1995; 't Hart & Wille, 2006; Van der Wal & Huberts, 2008; De Graaf, 2010; Steen & Van der Meer, 2011), en internationaal-vergelijkend (Van den Berg, 2011).

De doelstelling van dit onderzoek is te beschrijven hoe topambtenaren veranderingen in de publieke sector beoordelen. In dit artikel wordt 'de topambtenaar' gedefinieerd als een ambtenaar met een leidinggevende functie in een ministerie of agentschap (*sensu lato*), in de bovenste drie hiërarchische niveaus van de organisatie. Eerst zal het perspectief van de Nederlandse topambtenaar worden weergegeven, en vervolgens zal dit worden vergeleken met de impressies van topambtenaren uit negen andere Europese landen. Het onderzoek is gebaseerd op de grootschalige COCOPS Top Public Executive Survey onder 3173 leidende ambtenaren. Het artikel vat eerst samen wat we al weten over Nederlandse topambtenaren, en meer specifiek de manier waarop zij veranderingen evalueren. Vervolgens zal worden ingegaan op de dataverzameling, en aansluitend zal in het empirisch gedeelte worden beschreven hoe topambtenaren tegen de resultaten van hervormingen in de publieke sector aankijken, aan de hand van hun beoordeling van bepaalde veranderingen.

### **Hoe staan Nederlandse topambtenaren tegenover hervormingen?**

Topambtenaren zijn vaak onderzocht. Denk aan thema's als: opleiding, loyaliteit, waarden, arbeidstevredenheid, enzovoort (Rosenthal & Van Schendelen, 1977; Eldersveld, Kooiman & Van der Tak, 1980; Hoogerwerf, 1986; Van der Meer

& Roborgh, 1993; Noordegraaf, Ringeling & Zwetsloot, 1995; Nelissen, Bressers & Engelen, 1996; Nieuwenkamp, 2001; 't Hart & Wille, 2006; Van der Wal & Huberts, 2008; De Graaf, 2010; Steen & Van der Meer, 2011). In deze sectie zal worden stilgestaan bij een tweetal relevante aspecten betreffende de wijze waarop Nederlandse topambtenaren tegenover veranderingen staan.

Een eerste aspect betreffende de wijze waarop Nederlandse topambtenaren tegenover veranderingen staan, richt zich op de vraag of topambtenaren verandering wensen en de manier waarop veranderingen volgens hen zouden moeten plaatsvinden. Nelissen, Denhardt en Lako (2000) onderzochten via een enquête onder 790 topambtenaren hoe veranderingsgeoriënteerd Nederlandse topambtenaren zijn. De auteurs kwamen tot de bevinding dat de meeste topambtenaren (94 procent) veranderingsgeoriënteerd zijn.

Nelissen, Bressers en Engelen (1996) hebben verder onderzoek verricht naar de mate waarin topambtenaren over een pragmatisch incrementele oriëntatie ten aanzien van verandering beschikken. 226 van de 391 benaderde rijkstopambtenaren vulden de enquête in (response: 58 procent). De rijkstopambtenaren waren secretarissen-generaal, directeuren-generaal, directeuren van directoraten en hoofden van stafdiensten. De bevinding van Nelissen et al. (1996) dat 80 procent van de topambtenaren een pragmatisch incrementele instelling heeft, komt overeen met de bevinding van Eldersveld et al. (1980) dat incrementalisme overheerst onder topambtenaren.

Een tweede aspect betreffende de wijze waarop topambtenaren tegenover veranderingen staan, gaat over de vraag welke veranderingen of ontwikkelingen topambtenaren als meest uitdagend beoordelen voor de toekomst. Met betrekking tot dit aspect hielden Nelissen en De Goede (2003) een enquête met een response van 67 procent. Volgens de auteurs beoordelen Nederlandse topambtenaren een terugtrekkende overheid, bedrijfsmatiger werken en een verslechtering van het vertrouwen dat burgers in de overheid hebben als belangrijkste ontwikkelingen die de toekomst bepalen. De topambtenaren benadrukken tevens de noodzaak voor efficiency, effectiviteit en op maat gemaakte dienstverlening in de publieke sector. Volgens Nelissen en De Goede (2003) percipiëren topambtenaren een verslechtering van het vertrouwen in de overheid, wat overeenstemt met de bevinding van Nieuwenkamp (2001) dat topambtenaren een beschadigd vertrouwen in de overheid signaleren. Andere maatschappelijke actoren lijken deze bezorgdheid te delen, hoewel reële cijfers over publiek vertrouwen in de overheid dit beeld van een dalend vertrouwen nuanceren (Van de Walle, Van Roosbroeck & Bouckaert, 2008).

### **Wat topambtenaren belangrijk vinden in hervormingen in het openbaar bestuur**

Hoe topambtenaren tegenover hervormingen staan, hangt mogelijk sterk samen met bepaalde voorkeuren, waarbij ze een afweging maken tussen zaken als klantgerichtheid, efficiency, effectiviteit, eerlijkheid of objectiviteit. In het hierboven

genoemde onderzoek van Nelissen et al. (1996) kwam naar voren dat topambtenaren verbetering van dienstverlening belangrijk vinden als gewenste verandering: 95 procent van de topambtenaren stemt in met de stelling dat hij/zij altijd tracht de kwaliteit van dienstverlening te vergroten en 76 procent vindt het belangrijk om dienstbaar te zijn aan burgers. Van de topambtenaren bleek 84 procent een (zeer) sterke klantvriendelijke instelling te hebben. Topambtenaren vinden klantvriendelijkheid in het openbaar bestuur blijkbaar (vrij) belangrijk.

Van der Wal en Huberts (2008) stuurden een enquête aan 766 topambtenaren, van wie 30,2 procent reageerde. In deze enquête dienden topambtenaren waarden te rangschikken die richting geven aan besluitvorming (in het openbaar bestuur). Ook uit deze studie blijkt dat dienstverlening betrekkelijk belangrijk wordt gevonden in het openbaar bestuur: gerichtheid op dienstverlening belandde op de vijftiende plek van in totaal dertig waarden. Ook vinden topambtenaren efficiency relatief belangrijk in het openbaar bestuur: efficiency belandde op de twaalfde plek in de afweging. Effectiviteit kreeg een negentiende plaats toebedeeld door de topambtenaren.

Onderzoek van Hoogerwerf (1986) bij 57 leden van de politiek-bestuurlijke elite richtte zich onder andere op efficiency en effectiviteit. Uit deze studie kwam naar voren dat 66 procent van de topfunctionarissen de efficiency van beleid destijds als onvoldoende beoordeelde en 4 procent voldoende. Over effectiviteit van beleid was men ook negatief: 46 procent beoordeelde de effectiviteit als onvoldoende, 7 procent als voldoende.

Ook al blijkt uit de studie van Hoogerwerf dat topfunctionarissen efficiency en effectiviteit van beleid onvoldoende vonden, toch blijkt uit bevindingen van De Graaf (2010) dat alle topambtenaren de stelling verwerpen dat efficiency belangrijker is dan eerlijkheid en onpartijdigheid. Deze klassieke publieke waarden blijven belangrijk in het openbaar bestuur. Dit stemt overeen met bevindingen van Van der Wal en Huberts (2008), waaruit blijkt dat topambtenaren eerlijkheid en onpartijdigheid belangrijker achten dan efficiency ondanks het feit dat zij efficiency als belangrijk zien. Dit is in lijn met de bevinding van Steen en Van der Meer (2011) dat topambtenaren het zeer oneens zijn met de stelling dat het volgen van regels minder belangrijk is dan vooruitgang realiseren. Blijkbaar vinden topambtenaren het niet overtreden van regels ook belangrijk bij veranderingen.

In navolging van dit oudere onderzoek in Nederland zal het vervolg van dit artikel de resultaten van een nieuwe survey presenteren waarin topambtenaren in Nederland en daarbuiten hervormingen en de effecten hiervan evalueren. Op de manier kunnen we nagaan of er wijzigingen zijn opgetreden en hoe de Nederlandse topambtenaar te vergelijken is met die in andere landen.

## Data

In het kader van het Europese onderzoeksproject COCOPS – *Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future* – werden in 2012 topambtenaren in tien landen geënquêteerd aan de hand van een gestandaardiseerde vragenlijst. De COCOPS Top Executive Survey is een populatieonderzoek. Dit wil zeggen dat niet met een steekproef werd gewerkt, maar dat alle leden van een internationaal vergelijkbare groep topambtenaren werden uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. In Nederland werd de vragenlijst ook naar een selectie leden van de Algemene Bestuursdienst (ABD) gestuurd, en naar leidinggevendenden van relevante ZBO's. De enquête werd per brief aangekondigd, en ook de ABD zelf maakte de ABD-leden attent op het onderzoek. Respondenten ontvingen ook een brochure over het project. De initiële dataverzameling gebeurde online via een gepersonaliseerde uitnodiging. Toen de respons na verschillende herinneringen onvoldoende bleek, werden de overige ambtenaren per post benaderd met een versie van de vragenlijst. Na correctie voor positiewijzigingen of langdurige afwezigheid bleven in Nederland 196 bruikbare vragenlijsten over, ofwel een respons van 29,6 procent. Dit responspercentage is in vergelijking met recent onderzoek tot vijf jaar geleden naar topambtenaren zeker niet slecht te noemen. De responspercentages in de andere landen zijn vergelijkbaar, waardoor we kunnen beschikken over een totaal van 3173 antwoorden. Het Europese veldwerkverslag en het Nederlandse country report geven gedetailleerde informatie over de procedure (Jilke, Van de Walle & Van Delft, 2013; Hammerschmid et al., 2013).

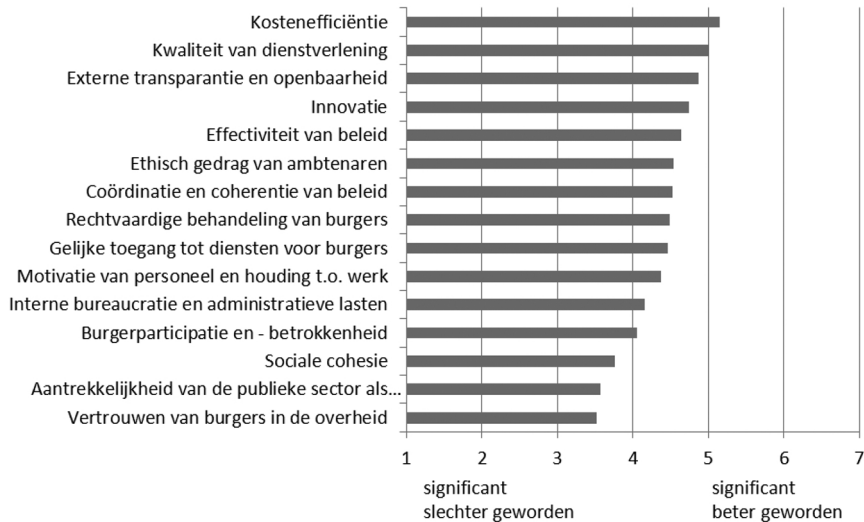
In dit artikel worden hervormingen niet expliciet gekoppeld aan effecten, omdat dit met de gehanteerde onderzoeksopzet niet mogelijk is. In plaats daarvan geven topambtenaren hun mening over wijzigingen in een aantal uitkomstdimensies. De directe invloed van specifieke hervormingen op deze dimensies kan enkel worden verondersteld. Bovendien zijn bepaalde wijzigingen ook onderhevig aan exogene effecten.

## Resultaten voor de Nederlandse topambtenaren

Aan de respondenten werd gevraagd hoe zij de prestaties van de publieke sector in of met betrekking tot hun beleidsdomein in de afgelopen vijf jaar evalueren, op een schaal van 'significant slechter' (1) naar 'significant beter' (7). Er werden vijftien verschillende dimensies onderscheiden. Figuur 1 toont de resultaten. Deze tonen helder aan dat leidende ambtenaren uitgesproken positief zijn over wijzigingen in de kostenefficiëntie en kwaliteit van de dienstverlening. Tegelijk zijn de leidende ambtenaren erg negatief over veranderingen in het vertrouwen van de burger en de aantrekkelijkheid van de overheid als werkgever.

Een opvallende bevinding is dat er weliswaar aanzienlijke variatie bestaat tussen de respondenten onderling, maar dat deze variatie niet te verklaren is. Wanneer wordt gekeken naar persoonlijke factoren als de ervaring en opleiding van de leidende ambtenaren, geslacht, leeftijd, politieke oriëntatie, plaats in de hiërarchie,

**Figuur 1** *Hoe evalueren leidinggevende ambtenaren de prestaties van de publieke sector in vergelijking met vijf jaar geleden (gemiddelden)*



Bron: COCOPS Top Public Executive Survey, 1 = significant slechter geworden; 7 = significant beter geworden.

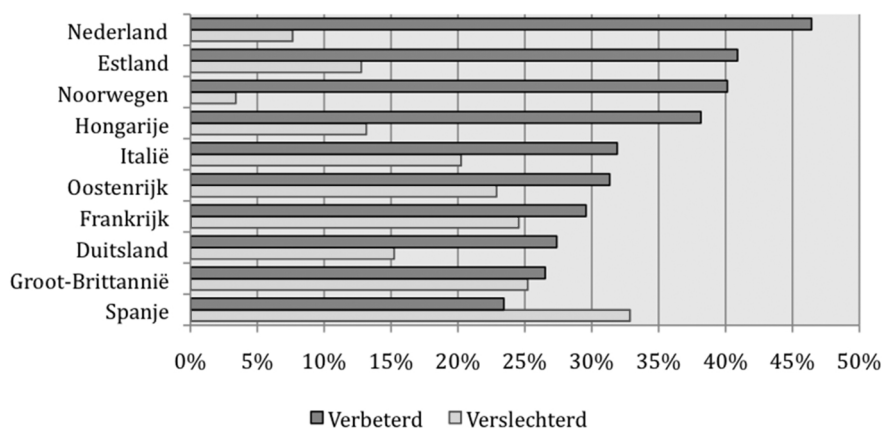
organisatiefactoren als de grootte van de organisatie waarbinnen men werkt, of de beleidssector, dan is er geen enkel verband te vinden met de manier waarop prestaties van de publieke sector worden beoordeeld. Tussen al deze variabelen werden correlaties berekend, en geen van deze verbanden bleek relevant. In de volgende sectie vergelijken we de antwoorden van de Nederlandse topambtenaren met die van topambtenaren in negen andere Europese landen.

### Een internationale vergelijking

Een belangrijk doel van dit artikel is om de positie en inzichten van Nederlandse topambtenaren te vergelijken met die van topambtenaren in andere Europese landen.

We beginnen met een algemeen beeld. Dit algemene beeld is verkregen door de volgende algemene vraag te stellen: 'Hoe vindt u dat zaken in vergelijking met vijf jaar geleden zijn geëvolueerd met betrekking tot de manier waarop de overheidsdiensten werken in uw land?' Deze vraag is gebaseerd op een vraag die eerder aan burgers is gesteld in het kader van het Eurobarometer-onderzoek. Hier komt een opvallend beeld uit naar voren (zie figuur 2). Nederlandse topambtenaren beoordelen de evoluties in de werking van overheidsdiensten aanzienlijk positiever dan topambtenaren in andere landen. Slechts een beperkt aantal personen ervaart een achteruitgang. Ook in Estland, Noorwegen en Hongarije zijn de topambtenaren van mening dat overheidsdiensten beter zijn gaan werken in de afgelopen vijf

**Figuur 2** *Algemeen oordeel van topambtenaren over de werking van overheidsdiensten in de afgelopen vijf jaar*



Bron: COCOPS Top Public Executive Survey. Schaal 1-10. In deze figuur zijn de scores 1-3 gehercodeerd tot 'verslechterd', en de scores 8-10 tot 'verbeterd'.

jaar. In alle landen met uitzondering van Spanje overstijgt het aantal personen dat een positieve trend ziet het aantal personen dat een negatieve trend vaststelt. Ook in Groot-Brittannië, Frankrijk, Oostenrijk en Italië stelt een substantieel percentage van de topambtenaren een verslechtering vast in de manier waarop overheidsdiensten werken.

Deze resultaten, en de Nederlandse positie hierbinnen in het bijzonder, geven aanleiding om relevante dimensies binnen dit oordeel verder te beschrijven. In het vervolg van deze sectie gaan we specifiek dieper in op die dimensies van prestaties van de publieke sector waar Nederland een bijzondere positie inneemt. Hiervoor keren we terug naar de verschillende dimensies in de prestaties van de publieke sector, die al zijn aangehaald in een eerdere sectie over de resultaten voor de Nederlandse topambtenaren.

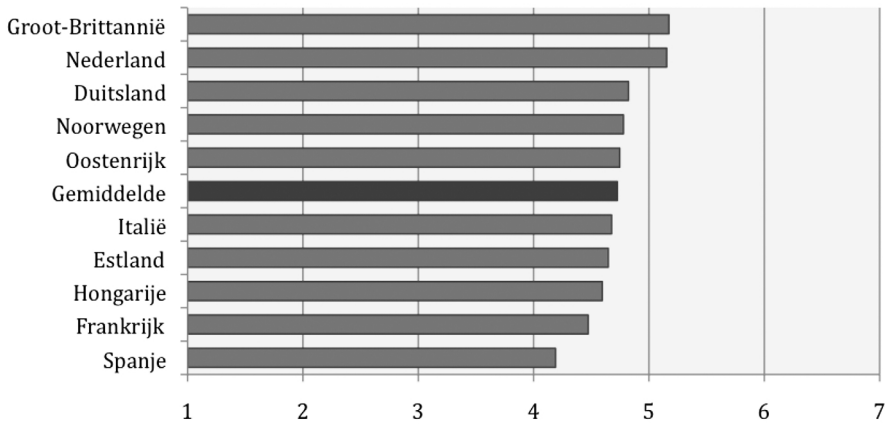
Een eerste dimensie betreft de kostenefficiëntie. Aan de Europese topambtenaren is de vraag voorgelegd hoe ze veranderingen van de overheid zouden beoordelen in termen van kostenefficiëntie in de afgelopen vijf jaar. Figuur 3 geeft de uitkomsten weer als gemiddelde op een zevenpuntsschaal, waarbij 1 staat voor 'significant slechter geworden' en 7 voor 'significant beter geworden'.

Nederlandse topambtenaren staan samen met de Britse bovenaan de lijst met een gemiddelde score van 5.15. Topambtenaren in vooral Spanje zijn een stuk negatiever.

Nederlandse topambtenaren zijn ook erg positief over veranderingen in de kwaliteit van de dienstverlening. Op deze dimensie scoren Oostenrijk en Noorwegen het best. Franse topambtenaren daarentegen zijn zeer negatief (zie figuur 4).

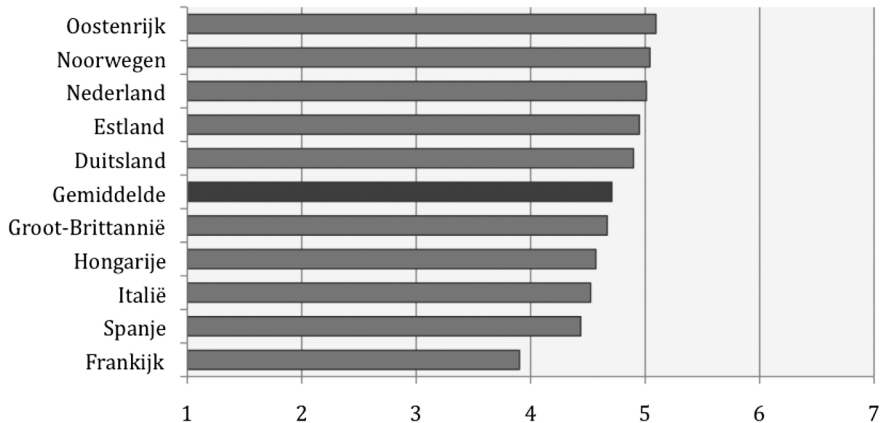


**Figuur 3** *Oordeel van topambtenaren over veranderingen in kostenefficiëntie in de afgelopen vijf jaar (gemiddelde)*



Bron: COCOPS Top Public Executive Survey, 1 = significant slechter geworden; 7 = significant beter geworden.

**Figuur 4** *Oordeel van topambtenaren over veranderingen in de kwaliteit van dienstverlening in de afgelopen vijf jaar*



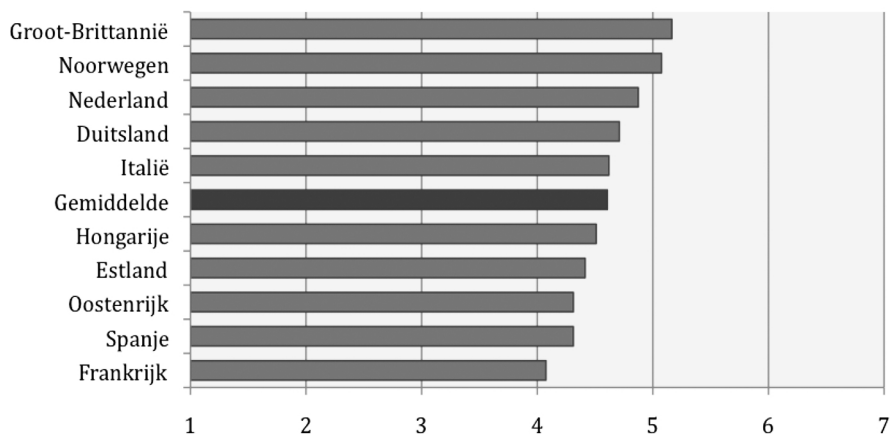
Bron: COCOPS Top Public Executive Survey, 1 = significant slechter geworden; 7 = significant beter geworden.

Veranderingen op het gebied van externe transparantie en openheid (zie figuur 5) worden door Britse, Noorse en Nederlandse topambtenaren als positief beoordeeld. Opnieuw staat Frankrijk onderaan. Opvallend is ook dat Oostenrijk het vrij slecht doet, dit in tegenstelling tot de scores op andere dimensies.

Een andere belangrijke dimensie betreft de motivatie van topambtenaren in Europese landen (zie figuur 6). Het algemene beeld dat naar voren komt, is dat topambtenaren deze dimensie als negatief evalueren. Het Europese gewogen

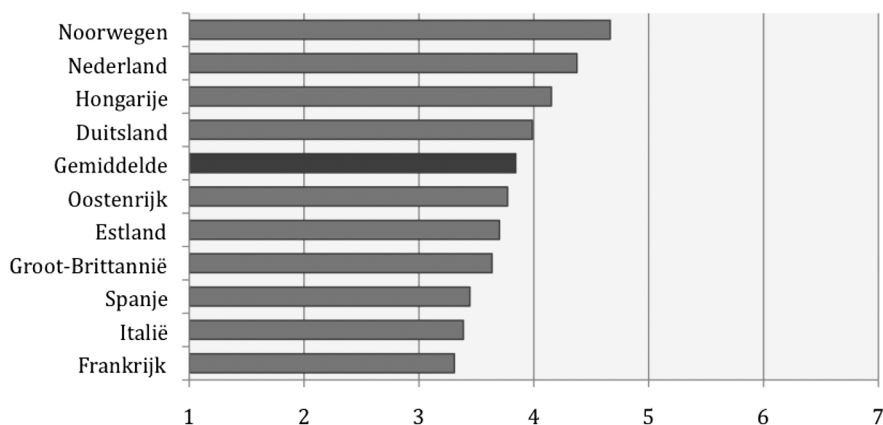


**Figuur 5** *Oordeel van topambtenaren over veranderingen in externe transparantie en openheid in de afgelopen vijf jaar*



Bron: COCOPS Top Public Executive Survey, 1 = significant slechter geworden; 7 = significant beter geworden.

**Figuur 6** *Oordeel van topambtenaren over veranderingen in de motivatie van het personeel in de afgelopen vijf jaar*

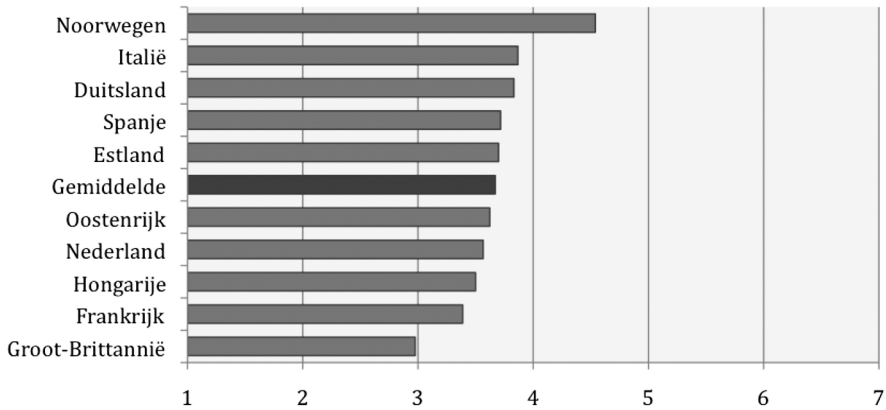


Bron: COCOPS Top Public Executive Survey, 1 = significant slechter geworden; 7 = significant beter geworden.

gemiddelde ligt onder vier op zeven, en vooral in de Zuid-Europese landen zijn topambtenaren van mening dat de motivatie van het personeel en hun houding tegenover werk slechter zijn geworden. Wellicht heeft dit te maken met de crisis waarin de publieke sector zich bevindt in deze landen. Een positiever beeld komt naar voren in Noorwegen en Nederland.

Een soortgelijk negatief beeld verschijnt in antwoord op de vraag naar de aantrekkelijkheid van de publieke sector als werkgever (zie figuur 7). Ook hier is het

**Figuur 7** *Oordeel van topambtenaren over veranderingen in de aantrekkelijkheid van de publieke sector als werkgever in de afgelopen vijf jaar*

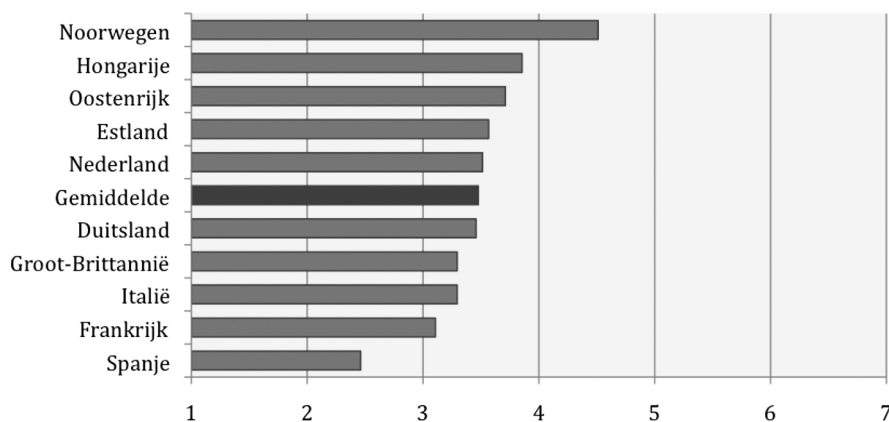


Bron: COCOPS Top Public Executive Survey, 1 = significant slechter geworden; 7 = significant beter geworden.

Europese gemiddelde laag. Tegelijk is dit een van de dimensies waarop de Nederlandse publieke sector het erg slecht doet in vergelijkend perspectief. Ook Groot-Brittannië is een uitschieter in het rijtje. In Noorwegen blijven de topambtenaren dan weer zonder meer positief over de veranderingen in de aantrekkelijkheid van de Noorse publieke sector als werkgever.

Een laatste dimensie die verdere toelichting behoeft, is het vertrouwen van burgers in de overheid (zie figuur 8). Ook op deze dimensie stellen topambtenaren in Europese landen een verslechtering vast. Deze achteruitgang is vooral uitgesproken in Spanje, terwijl de Noorse topambtenaren dan weer relatief weinig veranderingen zien.

**Figuur 8** *Oordeel van topambtenaren over veranderingen in het vertrouwen van burgers in de overheid in de afgelopen vijf jaar*



Bron: COCOPS Top Public Executive Survey, 1 = significant slechter geworden; 7 = significant beter geworden.

## Conclusie

Samenvattend kunnen we stellen dat Nederlandse topambtenaren de veranderingen die zich de afgelopen jaren in de publieke sector in hun land voordeden, als bovengemiddeld positief beoordelen ten opzichte van collega's uit andere Europese landen. Dit relatief positieve oordeel van Nederlandse topambtenaren komt vooral tot uiting in de beoordelingen van veranderingen in kostenefficiëntie, kwaliteit van dienstverlening, externe transparantie en openheid, en motivatie van het personeel. Evoluties inzake de aantrekkelijkheid van de publieke sector als werkgever en het vertrouwen van burgers in de overheid worden minder positief beoordeeld door Nederlandse topambtenaren, zeker in vergelijking met andere Europese topambtenaren.

Wanneer we deze uitkomsten op basis van de COCOPS-survey vergelijken met een aantal andere onderzoeken naar Nederlandse topambtenaren, dan valt het volgende op. Allereerst signaleren de Nederlandse deelnemers aan de COCOPS-survey een verslechtering in het vertrouwen van burgers in de overheid in de afgelopen vijf jaar. Een verslechtering in het vertrouwen in de overheid is al jaren eerder door Nederlandse topambtenaren voorspeld in onderzoeken van Nelissen en De Goede (2003) en Hoogerwerf (1986). Blijkbaar zagen Nederlandse topambtenaren een verslechtering in het vertrouwen al vele jaren geleden aankomen. Ten tweede zijn er verschillen tussen de bevindingen van de COCOPS-survey en bevindingen uit eerdere onderzoeken naar Nederlandse topambtenaren. Zo constateerde Hoogerwerf (1986) destijds dat topambtenaren de effectiviteit en efficiency in de publieke sector onvoldoende vonden, wat een wens naar verbetering van efficiency en effectiviteit impliceerde. Inmiddels beoordelen de aan de COCOPS-survey deelnemende Nederlandse topambtenaren de efficiency en effec-

tiviteit in de afgelopen vijf jaar als significant verbeterd. Ten slotte moet nogmaals worden vermeld dat het hier gaat om percepties van topambtenaren, en dat de gepercipieerde veranderingen niet noodzakelijk overeenkomen met veranderingen zoals gepercipieerd door andere actoren of zoals gestaafd door niet-subjectieve gegevens. Bovendien kan een dergelijke discrepantie ook te wijten zijn aan veranderde verwachtingen

Op basis van een internationale vergelijking kunnen we het volgende concluderen. Sommige landen vinden we consequent terug aan de boven- of onderzijde van de figuren. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om Noorwegen, waar topambtenaren over de hele lijn positief lijken te zijn; en Frankrijk en Spanje, waar topambtenaren een eerder negatieve indruk hebben over veranderingen in de prestaties van de publieke sector over de verschillende dimensies heen. In sommige andere landen zien we dan weer dat de positie van het land sterk afhankelijk is van de specifieke dimensie die wordt voorgelegd. Een goed voorbeeld hiervan is Groot-Brittannië, waar topambtenaren verdeeld zijn over de vraag of de publieke sector als geheel beter is gaan functioneren, en waar het oordeel over veranderingen in bijvoorbeeld kostenefficiëntie en transparantie erg positief is, maar het oordeel over arbeidsmotivatie en kwaliteit van dienstverlening dan weer eerder laag. Tegelijk zien we ook dat de Britse leidende ambtenaren een significante verslechtering in de aantrekkelijkheid van de publieke sector als werkgever ervaren.

## Literatuur

- Berg, C.F. van den. (2011). *Transforming for Europe: the reshaping of national bureaucracies in a system of multi-level governance*. Leiden: Leiden University Press.
- Eldersveld, S.J., Kooiman, J., & Tak, T. van der. (1980). *Bestuur en beleid: Politiek en bestuur in de ogen van Kamerleden en hoge ambtenaren*. Assen: Van Gorcum.
- Graaf, G. de. (2010). The loyalties of top public administrators. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 285-306.
- Hammerschmid, G., Walle, S. Van de, Andrews, R., Bezes, P., Görnitz, A., Oprisor, A., & Štimac, V. (2013). *Public Administration Reform in Europe – Views and Experiences from Senior Executives in 10 Countries*. COCOPS WP3 Cross-national Report. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Hart, P. 't, & Wille, A. (2006). Ministers and top officials in the Dutch core executive: Living together, growing apart? *Public Administration*, 84(1), 121-146.
- Hoogerwerf, A. (1986). *Vanaf de top gezien. Visies van de politieke elite: Uitspraken van 57 ministers, staatssecretarissen, Kamerleden, ambtenaren en adviseurs*. Amsterdam: Sijthoff.
- Jilke, S., Walle, S. Van de, & Delft, R. van. (2013). *Public Sector Reform in the Netherlands – Views and Experiences from Senior Executives: COCOPS National Report for The Netherlands*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Meer, F.M. van der, & Roborgh, L.J. (1993). *Ambtenaren in Nederland: Omvang, bureaucratisering en representativiteit van het ambtelijk apparaat*. Alphen aan den Rijn: Samsom H.D. Tjeenk Willink.

- Meier, K., & O'Toole, L. (2013). I think (I am doing well) therefore I am: assessing the validity of administrator's self-assessments of performance. *International Public Management Journal*, 16(1), 1-27.
- Nelissen, N.J.M., Bressers, M.P.C., & Engelen, S.J.F. (1996). *De opkomst van een nieuwe overheidsmanager: Een onderzoek naar significante topambtenaren*. Bussum: Coutinho.
- Nelissen, N., Denhardt, R.B., & Lako, C.J. (2000). The pursuit of significance: A survey among top managers of public administration in The Netherlands. *Public Management: An International Journal of Research and Theory*, 2(2), 219-238.
- Nelissen, N., & Goede, P. de. (2003). Public Management: The Need for Ambiguity Tolerance and Moral Engagement. *International Journal of Public Administration*, 26(1), 19-34.
- Nieuwenkamp, R. (2001). *De prijs van het politieke primaat: Wederzijds vertrouwen en loyaliteit in de verhouding tussen bewindspersonen en ambtelijke top*. Delft: Eburon.
- Noordegraaf, M., Ringeling, A.B., & Zwetsloot, F.J.M. (red.). (1995). *De ambtenaar als publiek ondernemer*. Bussum: Coutinho.
- Pollitt, C., & Dan, S. (2011). *The impacts of the new public management in Europe: A meta-analysis*. COCOPS Report. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Rosenthal, U., & Schendelen, P.C.M. van. (1977). Ambtelijke top in Nederland. *Bestuurswetenschappen*, 1977(6), 383-401.
- Steen, T., & Meer, F. van der. (2011). Public service bargains in Dutch top civil service. *Public Policy and Administration*, 26(2), 209-232.
- Wal, Z. van der, & Huberts, L. (2008). Value solidity in government and business. *The American Review of Public Administration*, 38(3), 264-285.
- Walle, S. Van de, Roosbroek, S. Van, & Bouckaert, G. (2008). Trust in the public sector: Is there any evidence for a long-term decline? *International Review of Administrative Sciences*, 74(1), 45-62.